

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-147>

УДК 338.488.23 (075.8)

СИСТЕМА КРІ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

KPI SYSTEM AS A MODERN TOOL FOR MANAGING BUSINESS PROCESSES OF HOTEL ENTERPRISES

Шалева Олександра Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4057-2789>

Shaleva Oleksandra

Lviv University of Trade and Economics

У статті обґрунтовано важливість аналізу ефективності функціонування готельного бізнесу із використанням системи ключових показників ефективності (КРІ). Аргументовано переваги й актуальність системного застосування КРІ для управління бізнес-процесами підприємств готельної галузі. Проведено аналіз структури комплексу бізнес-процесів готельних підприємств, та окреслено завдання, які в ньому виконує система КРІ. Сформульовано головні принципи розробки та впровадження системи КРІ, а також визначено вимоги, яким мають відповідати її ключові показники. Запропоновано алгоритм формування і впровадження системи КРІ, охарактеризовано КРІ, які найчастіше використовуються готельними підприємствами. Наведено актуальні приклади CRM, які забезпечують розрахунок і аналіз основних КРІ вітчизняного готельного ринку.

Ключові слова: готельні підприємства, ефективність, ключові показники ефективності, КРІ, бізнес-процес, стратегія розвитку, CRM.

The proposed article substantiates the importance of regular analysis of the efficiency of the domestic hotel business in the current difficult economic conditions. One of the progressive methods of such an assessment is the use of a system of key performance indicators (KPIs). The essence of the concept of KPIs and the advantages of their use in the activities of economic entities in an unstable market are defined. The relevance of the systematic application of KPIs for managing business processes of enterprises in various spheres, including the hotel industry, is substantiated. The structure of the complex of business processes of hotel enterprises is analysed, which covers business processes of the main (operational), auxiliary, managerial, innovation and analytical, and the actual tasks performed by the KPI system in this complex are outlined. The difference between KPI and BSC systems is clarified. The main principles that should be followed in the development and practical implementation of the KPI system are formulated, as well as the requirements that its key indicators should meet according to the SMART approach are defined. A seven-stage algorithm for the formation and implementation of the KPI system by a hotel enterprise is proposed, an analysis of the processes and tools used at each of these stages is carried out. Particular attention is paid to characterizing the set of KPIs that are most often used by domestic and foreign hotel enterprises, covering groups of indicators of general, managerial, cleaning and room service, marketing, human resources and digital technologies. In addition, the author emphasizes the need to introduce the concept of "internal customer – internal supplier" at hotel enterprises, which allows to establish the highest quality interaction between their individual structural units and individual employees. The author provides relevant examples of CRM, which help domestic hospitality enterprises to quickly and objectively calculate and analyze the main KPIs (including taking into account competitive positions in the hotel market), and, based on the information obtained, make informed decisions regarding optimization of their business strategy.

Keywords: hotel enterprises, efficiency, key performance indicators, KPIs, business process, development strategy, CRM.

Постановка проблеми. В останні роки сфера вітчизняного готельного бізнесу стикнулася з серйозними проблемами – масштабними обмеженнями в період пандемії

COVID-19, різким скороченням туристичних потоків та наслідками повномасштабної російської збройної агресії, через що суттєво погіршилися показники її ефективності.

Так, протягом 2022–2023 рр. ринок HoReCa в Україні втратив значну кількість закладів, що були знищені або пошкоджені під час обстрілів чи залишились на окупованих територіях (за даними Київської школи економіки, станом на квітень 2024 р. задокументовані воєнні втрати 157 готелів та ресторанів). Загальна кількість готелів у 2022 р. зменшилася на 16,7% у порівнянні з 2021 р., а у наступному 2023 р. скоротилася ще на 4,5%. Виручка ж готелів за підсумками 2022 р. обвалюється відразу на 51% у порівнянні з показником 2021 р. [1]. Згодом ситуація на ринку готельних послуг в Україні дещо вирівнялась (у 2023 р. обсяги виручки підвищилися на 25,7% порівняно з попереднім роком), однак загальна сума зароблених готельєрами грошей все ж не досягла рівня довоєнного показника. Крім того, заповнення готелів стало надзвичайно нерівномірним за територіальним показником. Водночас у 2023 р. готелі забезпечили понад 1,3 млрд. грн. податкових надходжень до вітчизняного бюджету, що практично в 2 рази більше від 2022 р і майже так само, як у 2021 р. [2]. Саме тому забезпечення й аналіз показників ефективності діяльності готельного бізнесу на сьогодні відіграє важливу роль у підтриманні належного рівня адаптивності та стійкості вітчизняної економіки.

Дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду аналізу й управління результативністю функціонування господарської діяльності свідчить, що сьогодні існує необхідність щодо впровадження ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), що сприяють підприємствам у досягненні своїх стратегічних і тактичних цілей на різних рівнях управління. Система KPI використовується у різних галузях і сегментах економіки, зокрема в тих проектах, котрі потребують оцінювання результативності роботи за всіма напрямками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні особливості застосування KPI та формування їх системи на сучасних підприємствах вивчали як вітчизняні (Губа Л., Лаврененко В. [3], Нестерова С., Семененко Ю. [4], Цалко Т. [5]), так і зарубіжні дослідники (Ваннес А. [6], Дель Ріо-Ортега А. [7], Пурвоко Г. [8], Стартон М., Чавес Д.). Разом з тим найчастіше KPI розглядалися як інструмент, що дає змогу оцінювати ефективність кадрового потенціалу (Даниленко О. [9], Двудліт З. [10], Куліш Д., Лобза А., Польшина І., Самойленко А. [11], Тітяєв В. та інші), в тому

числі й у готельному господарстві (Кукліна Т. [12], Погуда Н. [13]).

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Слід зазначити, що комплексного дослідження щодо сутності й особливостей впровадження системи KPI для оцінювання ефективності підприємств готельного господарства вітчизняними вченими не практично проводилося: переважна більшість публікацій на цю тематику є оглядовими інтернет-статтями та публікаціями в особистих блогах від практиків сфери HoReCa, а серед нечисленних винятків можна назвати спільну публікацію Черняєва О., Ігнатенко Н., Бурдонос Л. [14].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження комплексу бізнес-процесів готельних підприємств та аналіз особливостей формування і впровадження в їх діяльність системи KPI з урахуванням можливостей використання сучасних інформаційних технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття KPI вперше було використано в 60-тих рр. ХХ ст. Ураховуючи різні трактування, які давали цій категорії, можна стверджувати, що KPI є системою показників, що дає змогу в абсолютних і відносних системах виміряти результативність і ефективність дій і рішень, прийнятих в межах управлінського обліку, а також забезпечує оцінювання діяльності суб'єкта господарювання як загалом, так і за окремими його структурними підрозділами [3, с. 152].

Основною перевагою KPI є те, що цей інструмент використовує не лише фінансові показники, але й враховує інформацію нефінансового характеру, котра дає змогу не лише робити висновки про вже виконані плани та попередньо поставлені завдання, але й задовольняти потреби керівників щодо побудови прогнозних показників і планування майбутніх бюджетів, що ґрунтуються на аналізі кон'юнктури та частки ринку, задоволеності клієнта тощо. Відповідно, вивчивши та проаналізувавши усі ключові показники ефективності, можна оперативної й об'єктивно приймати ефективні управлінські рішення, забезпечуючи нові можливості для розвитку бізнесу.

Найбільш актуальним є використання поняття KPI в управлінні бізнес-процесами, завдяки тому, що KPI власне є вимірниками результативності, ефективності, продуктивності бізнес-процесів, оскільки під бізнес-процесами загалом розуміють певний набір дій,

що виконується в компанії для одержання заданого результату [15, с. 153]. При цьому бізнес-процеси в готельній сфері можна класифікувати за різними ознаками (табл. 1).

Основні бізнес-процеси безпосередньо пов'язані з наданням основних готельних послуг та суттєво впливають на ступінь задоволення ними гостей. Підтримка основних бізнес-процесів шляхом забезпечення необхідними ресурсами й інфраструктурою є завданням бізнес-процесів додаткових. Інноваційні й аналітичні бізнес-процеси спрямовані на впровадження нових технологій та покращення функціонування готельного підприємства. Управлінські ж бізнес-процеси охоплюють стратегічне управління та координацію всіх перелічених процесів.

Основна роль KPI полягає у перетворенні стратегічних цілей компанії на конкретні вимірювані показники, які можна відстежувати й аналізувати, що дає змогу визначити, чи вдається їй реалізовувати свою стратегію та вчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [4, с. 229]. В процесі виконання цієї ролі KPI вирішують ряд завдань (рис. 1).

Впровадження системи KPI допомагає встановити цілі та показники для окремих членів команди, визначити поточний стан компанії та виявити зміни, що відбулися з часу проведення попереднього моніторингу, визначити ефективність команди та зрозуміти роль окремих співробітників і відділів (служб) у досягненні успіху.

Таблиця 1

Класифікація бізнес-процесів готельних підприємств

Група бізнес-процесів	Види бізнес-процесів	Складові бізнес-процесів
Основні (операційні)	Бронювання номерів	Приймання заявок на бронювання, перевірка доступності номерів, підтвердження бронювання та надсилання інформації гостеві
	Реєстрація гостей (check-in)	Зустріч гостей, перевірка документів, видача ключів
	Виселення гостей (check-out)	Розрахунок і закриття рахунку, повернення ключів
	Прибирання й обслуговування номерів	Щоденне прибирання номерів, обслуговування номерів (room service), періодичне генеральне прибирання
	Обслуговування гостей	Робота ресепшену (надання інформації), консьєрж-сервіс (допомога у бронюванні квитків, екскурсій тощо)
Допоміжні	Управління персоналом	Найм і навчання персоналу, планування графіків роботи, оцінювання та мотивація персоналу
	Управління запасами та закупівлями	Закупівля матеріалів і продуктів, управління складськими запасами, взаємодія з постачальниками
	Технічне обслуговування та ремонт	Забезпечення роботи інженерних систем (водопостачання, опалення, постачання електроенергії), ремонт і обслуговування обладнання й інфраструктури
Управлінські	Фінансове управління	Бюджетування та фінансове планування, бухгалтерський облік і підготовка фінансової звітності
	Управління якістю	Впровадження і контроль стандартів якості, обробка й аналіз відгуків гостей
	Маркетинг і продажі	Розробка маркетингових стратегій, управління каналами продажів (онлайн-бронювання, агентства тощо)
Інноваційні й аналітичні	Впровадження нових технологій	Автоматизація процесів бронювання і реєстрації, використання мобільних додатків для взаємодії з гостями
	Аналіз даних	Збір і аналіз даних про поведінку і вподобання гостей, прийняття управлінських рішень на основі аналітики

Джерело: складено за [16, с. 11]

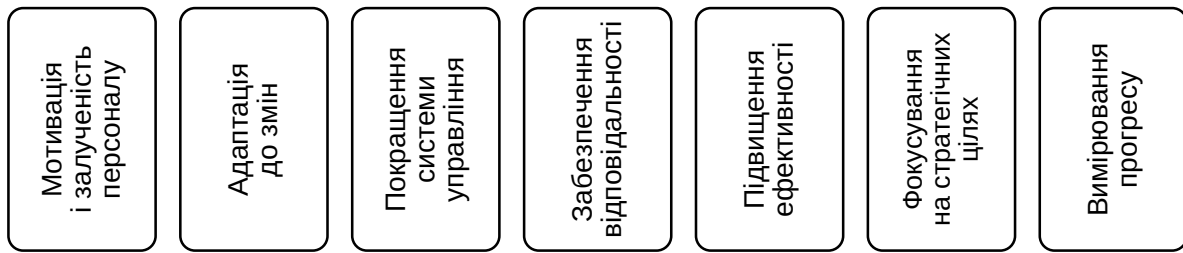


Рис. 1. Завдання KPI на підприємстві

Джерело: складено за [7, с. 58]

Існує думка, що KPI прямо пов'язані з BSC (Balanced Scorecard – збалансована система показників), однак між ними швидше наявний опосередкований зв'язок: елементом BSC є перспектива «бізнес-процеси», на якій перебувають цілі, пов'язані з бізнес-процесами, а як мірило досягнення цих цілей переважно зазвичай використовуються показники цих бізнес-процесів (KPI).

При розробці та впровадженні системи КПІ в діяльність будь-якої компанії (в тому числі й готельного підприємства) варто дотримуватися таких принципів [17]:

1) Принцип партнерства: успішне вирішення завдання підвищення продуктивності потребує встановлення ефективного партнерства між менеджментом, співробітниками компанії, її основними клієнтами та споживачами. Це передбачає визнання всіма зацікавленими сторонами того факту, що суттєві зміни потребують розуміння та схвалення як самих перетворень, так і способу їх здійснення: спільну розробку стратегії впровадження оптимальної практики та KPI, розширення принципу партнерства завдяки залученню найбільш ефективних основних постачальників і споживачів тощо.

2) Принцип перенесення зусиль на головний напрям означає ефективне функціонування вертикальної комунікації (між керівництвом компанії та рядовими співробітниками), включно з розширеним доступом до стратегічної інформації; передачу додаткових повноважень працівникам у розрахунок на випадки, коли доводиться оперативно вживати заходів для виправлення ситуацій, що негативно впливають на KPI; забезпечення проведення тренінгів про критичні фактори успіху підприємства, KPI та методи вдосконалення процесів; додаткову допомогу працівникам, що потребують підвищення кваліфікації і т. д.

3) Принцип інтеграції процесів оцінювання показників, звітності та підвищення продуктивності: важливо, щоб керівництво

компанії сформували таку інтегровану схему оцінювання показників і звітності, котра б стимулювала конкретні результативні дії. При цьому потрібно, щоб ці звіти охоплювали й критичні фактори успіху.

4) Принцип інтеграції процесів оцінювання показників, звітності та підвищення продуктивності, інакше кажучи, діючу систему звітності слід суттєво модернізувати для того, щоб вона стала якомога ефективнішою, компактною, оперативною та спрямованою на якісне прийняття рішень.

Крім того, при розробці системи KPI слід враховувати певні вимоги, які пред'являються до кожного з її показників – так звану систему SMART [6, с. 266]:

S (specific – конкретний): показник безпосередньо стосується досліджуваного процесу;

M (measurable – вимірюваний): показник повинен мати чіткі кількісні або якісні параметри оцінювання;

A (achievable – досяжний): показник повинен бути реалістичним і досяжним у потрібний час;

R (relevant – доцільний): показник повинен адекватно відповідати цілям компанії;

T (time-bounded – визначений у часі): показник має бути досягнутий до визначеного моменту.

Розробка та впровадження системи KPI на підприємстві зазвичай складається з 7-ми етапів (рис. 2), які повинні проходити послідовно, оскільки зміна черговості може негативно вплинути на результати впровадження.

Важливо, що для побудови збалансованої й ефективної системи KPI підприємством готельного господарства повинна бути розроблена власна чітка стратегія розвитку, оскільки фрагментарне застосування KPI для окремих структурних підрозділів може створити конфлікт інтересів між останніми: відбуватиметься не впровадження цілісної системи комплексного менеджменту, а досягнення розрізнених, неузгоджених між собою цілей,



Рис. 2. Алгоритм розробки та впровадження системи KPI на підприємстві

Джерело: складено за [18]

що може негативно впливати на досягнення стратегічних цілей компанії у майбутньому.

Наступний етап передбачає визначення критичних чинників успіху (найкраще це робити за допомогою мозкового штурму) та розробку стратегічних карт за окремими складовими системи KPI. Такі карти слід розробляти для 3-х рівнів управління:

- 1) для компанії загалом;
- 2) для кожного структурного підрозділу;
- 3) для кожної посади.

Стратегічні карти допомагають визначати, які результати мають бути досягнуті насамперед, щоб сприяти виконанню загальних стратегічних цілей компанії.

Коли ж завдання для кожного співробітника чітко прописані, легко визначити найважливіші для нього бізнес-процеси та результати, яких потрібно досягнути. Відповідно слід провести і спільні зустрічі різних функціональних підрозділів, на яких обговорюватимуться взаємна та логічна послідовність їх дій, а також розроблятимуться карти взаємодії.

Четвертий етап передбачає визначення конкретних KPI. Як і критичні чинники успіху, вони розробляються «зверху вниз» – для компанії, підрозділів та кожної посади. Слід зазначити, що існує ряд стандартних KPI, що актуальні для більшості підприємств у сфері готельного бізнесу. Їх можна поділити на кілька груп (табл. 2).

Ефективне впровадження розроблених KPI в діяльність готелю зазвичай потребує зміни моделі взаємодії між структурними підрозді-

лами та застосування концепції «внутрішній клієнт – внутрішній постачальник».

Внутрішній клієнт – це кожен співробітник підприємства, який використовує послуги або ресурси інших відділів чи колег для виконання своєї роботи, а його рівень задоволеності від взаємодії впливає на продуктивність і ставлення до роботи. Відповідно, внутрішній постачальник – внутрішній виконавець, який забезпечує ресурсами або надає послуги для інших відділів чи співробітників (наприклад IT-відділ, відділ матеріально-технічного забезпечення тощо) [22].

Впровадження концепції «внутрішній клієнт – внутрішній постачальник» можливе через реалізацію 2-х завдань:

1) Розвиток внутрішнього сервісу (допомога допоміжним підрозділам в усвідомленні важливості своєї ролі внутрішнього постачальника).

2) Створення організаційної структури, розробка відповідних регламентів і стандартів взаємодії, що є одним із ключових етапів впровадження системи KPI на практиці. Для цього слід чітко сформулювати та прописати у внутрішніх регламентах усі функції, права й обов'язки внутрішніх споживачів і постачальників; визначити перелік послуг і ресурсів, які вони забезпечують та відповідальність за недотримання обов'язків.

Кожен внутрішній клієнт на регулярній основі (наприклад, наприкінці місяця) оцінює своїх внутрішніх постачальників за критеріями якості результату, дотримання термінів і комфорту взаємодії. Така оцінка може вико-

Таблиця 2

Основні KPI готельного підприємства

Група показників	Вид показника	Розрахунок показника
1	2	3
Загальні KPI	Середня тривалість перебування (Length of Stay, LOS)	Загальна кількість днів, проведених гостями в готелі / кількість бронювань
	Дохід від реалізації кімнат (Room Revenue)	(Сумарний виторг від реалізації номерного фонду + комісії за незаїзд + збори за відміну) – (податки + непередбачувані витрати)
	Реальна заповненість готелю (Occupancy, OCC)	(Кількість зданих за розрахунковий період номерів / усі номери, доступні до здачі) × 100%
	Середня чисельність гостей в одному номері (Double Occupancy)	Загальна кількість гостей за розрахунковий період / кількість номерів готелю
	Середній добовий тариф (Average Daily Room Rate, ADR)	Сумарний виторг від здачі номерів за розрахунковий період / кількість зданих номерів за період
	Дохід на доступний номер (Revenue per Available Room per Day, RevPAR)	Сумарний виторг від здачі номерів / кількість доступних номерів у готелі
	Середній виторг готелю з розрахунку на одного гостя (Revenue per Available Customer, RevPAC)	Сумарний дохід від реалізації номерного фонду та всіх додаткових послуг / кількість гостей у розрахунковому періоді
Управлінські KPI	Індекс проникнення на ринок (Market Penetration Index, MPI)	OCC (у %) / рівень зайнятості готельного ринку (у %)
	Загальний дохід підприємства	Сумарні доходи від проживання за розрахунковий період + вартість послуг харчування + парковка + ... + інші джерела доходу готелю за розрахунковий період
	Витрати на оплату праці	Сумарна зарплатня усіх працівників готелю та/ або частка сумарної зарплатні працівників у загальному доході підприємства
	Витрати на зайнятий номер	Витрати на зайнятий номер = сумарні витрати на обслуговування номерів у розрахунковому періоді / кількість зайнятих номерів протягом розрахункового періоду
KPI прибирання та обслуговування номерів	Частка зайнятих номерів, які були обслужені	(Кількість номерів, які обслуговувалися протягом розрахункового періоду / загальна кількість номерів готелю) × 100%
	Кількість номерів прибраних за день/ годину	-
	Частка загублених і знайдених речей, повернутих гостям	(Кількість повернень знайдених речей / кількість звернень гостей про втрату речей) × 100%
	Частка скарг на послуги прибирання	(Кількість скарг на послуги прибирання / загальна кількість прибраних номерів за розрахунковий період) × 100%

Продовження Таблиці 2

1	2	3
Маркетингові КРІ	Пожиттєва цінність гостя (Lifetime Value, LTV)	Сумарний дохід, який приніс клієнт готелю за весь період взаємодії з ним
	Вартість ліда (Cost per Lead, CPL)	Сумарна вартість залучення одного гостя за конкретним каналом взаємодії (вебсайт готелю, повідомлення в медіа тощо)
	Рівень утримання клієнта (Customer Retention Rate, CRR)	$((\text{Кількість гостей на кінець розрахункового періоду} - \text{кількість нових гостей за період}) / \text{кількість гостей на початок періоду}) \times 100\%$
	Індекс задоволеності клієнта (Net Promoter Score, NPS)	Потребує відповіді на питання «Яка імовірність того, що ви порекомендуєте готель своїм друзям/ знайомим/колегам» за 10-бальною шкалою, де 0 – «У жодному разі не рекомендуватиму», а 10 – «Обов'язково порекомендую». З урахуванням одержаних відповідей клієнти розподіляються на 3 групи: прихильники (9-10 балів), нейтральні (7-8 балів), критики (0-6 балів) $NPS = \% \text{ прихильників} - \% \text{ критиків}$
Кадрові КРІ	Коефіцієнт плинності кадрів	$(\text{Кількість працівників, які за розрахунковий період звільнилися з підприємства} / \text{загальна кількість працівників}) \times 100\%$
	Витрати на навчання та професійний розвиток персоналу	-
	Продуктивність праці	Сумарна вартість реалізованих готелем послуг / кількість працівників
КРІ цифрових технологій	Відвідуваність вебсайту готелю	Кількість унікальних відвідувачів, які протягом розрахункового періоду заходили на сайт
	Коефіцієнт конверсії	$(\text{Кількість виконаних цільових дій на сайті (онлайн-бронювання, відгук на рекламне оголошення, підписка на новини тощо)} / \text{загальна кількість унікальних відвідувачів сайту}) \times 100\%$
	Коефіцієнт відкриття електронних листів	$(\text{Кількість переглянутих потенційними клієнтами електронних листів} / \text{загальна кількість надісланих потенційним клієнтам листів за розрахунковий період}) \times 100\%$
	Кількість підписників у соціальних мережах	-

Джерело: складено за [19, 20, 21]

ривуватися для подальшого зворотного зв'язку та нарахування зарплатні.

Останнім етапом впровадження системи КРІ на підприємстві є оптимізація процесів на основі аналізу якості їх виконання.

За оцінками експертів, повний цикл впровадження системи КРІ в середньому може бути реалізований за 6–10 місяців (залежно від масштабів діяльності та структури підприємства).

Суттєво полегшує впровадження та подальше функціонування системи КРІ застосування на підприємствах CRM (Customer

Relationship Management – система управління відносинами з клієнтами). Основне завдання CRM у готельному господарстві – впорядкування бізнес-процесів, покращення комунікації з клієнтами та всередині компанії, підвищення продажів і проведення аналітики бізнесу. Базовий функціонал готельних CRM передбачає [15, с. 155]:

- приймання та обробку замовлень;
- ведення клієнтської бази, що дає змогу ефективно сегментувати цільову аудиторію, управляти роботою менеджерів та залучати нових відвідувачів;

– управління маркетингом: спрощення ведення маркетингових кампаній, контроль продажів, покращення якості реклами, залучення активного трафіку;

– автоматизація розсилок та персоналізація взаємодії з клієнтами завдяки індивідуалізованим пропозиціям, бонусам, акціям, рекламним матеріалам, програмам лояльності тощо;

– контроль ефективності співробітників (автоматичне створення звітів щодо продуктивності працівників, формування робочих графіків, проведення фінансових розрахунків);

– ведення фінансової звітності та бізнес-аналітики.

Одним із прикладів успішного використання CRM для впровадження та функціонування системи KPI є хмарна система управління готелем EasyMS, яка у 2023 р. була додатково інтегрована з українським ІТ-продуктом Keepin CRM. EasyMS дозволяє автоматично розраховувати та контролювати основні KPI, зокрема Room Revenue, Occupancy, ADR, RevPAR. На сьогодні цю систему використовують понад 400 підприємств готельної галузі [23].

У травні 2020 р. було запущено новий партнерський продукт компанії Expert Solution (провідного українського розробника систем автоматизації для підприємств індустрії гостинності й обслуговування) – програма для

аналітики готельного ринку Hotel Matrix. Вона дозволяє аналізувати ринок, порівнювати ціни та KPI певного готелю (Room Revenue, Occupancy, ADR, RevPAR, ARI, MPI та ін.) з показниками конкурентів і, на підставі одержаних даних, не лише управляти бізнес-процесами окремого готельного підприємства, але й визначати його стратегію розвитку. Загалом до Hotel Matrix зараз під'єднано понад 200 готелів України, близько 20 – у Польщі та 2 в Казахстані [24].

Висновки з проведеного дослідження. Успішний бізнес має не лише чіткі цілі, але й регулярно оцінює шлях їх досягнення. Ефективне управління потребує глибокого розуміння сутності окремих бізнес-процесів і їх результатів, що обґрунтовує доцільність використання ключових показників ефективності (KPI) суб'єктів бізнесу. KPI – це інструмент, котрий дає змогу підприємствам різних галузей (у т. ч. готельного господарства) вимірювати, аналізувати та контролювати результати діяльності на основі вимірних даних, завдяки чому вони можуть якісно оцінювати рівень досягнення стратегічних цілей готельного підприємства, визначати напрями й інструменти оптимізації його бізнес-процесів і приймати зважені рішення. На сьогодні KPI – одна з найбільш прогресивних систем управління бізнесом, яка потребує детального вивчення для успішного впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аналіз ринку HoReCa в Україні. URL: <http://surl.li/oykzzu>
2. У 2023 році туристичний бізнес сплатив на 32% більше податків. URL: <http://surl.li/hbhkvl>
3. Лаврененко В. В. Концепція ключових показників ефективності (КПЕ) в управлінні підприємствами. *Стратегія економічного розвитку України*. 2010. Вип. 26–27. С. 151–156.
4. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 6. С. 227–235.
5. Цалко Т. В., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74). С. 160–167.
6. Wannes A., Ghannouchi S. KPI-Based Approach for Business Process Improvement. *Procedia Computer Science*. 2019. Vol. 164. P. 265–270.
7. Del Rio-Ortega A., Resinas M., Ruiz-Cortes A. Towards modelling and tracing key performance indicators in business processes. *Actas de los Talleres de las Jornadas de Ingeniería del Software y Bases de Datos*. 2009. № 3 (3). P. 57–67.
8. Purwoko H., Rubadi K., Saksana J., Soehaditama J. Key Performance Indicator: Concept, Implementation to Performance Management. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*. 2023. Vol. 2. No. 8. P. 3261–3268.
9. Даниленко О. А. Використання ключових показників діяльності (KPI) в оцінці процесу управління персоналом організації. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2017. № 2. С. 207–214.
10. Dvulit Z. P., Zarebnyy A. S., Tylypska R. B. Human Resources Management Based on Key Performance Indicators (KPI). *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління*. 2019. Вип. 3. С. 90–98.

11. Самойленко А. А., Особливості застосування KPI в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>
12. Кукліна Т. С. Розробка системи комплексної оцінки персоналу готельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4292>
13. Погуда Н. В. Методи оцінки персоналу на підприємствах туристичного та готельного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 58. С. 77–82.
14. Черняєв О. С., Ігнатенко Н. В., Бурдонос Л. І. Формування і застосування системи ключових показників ефективності діяльності на підприємствах готельного бізнесу. *Наукові перспективи*. 2023. № 1 (31). С. 394–404.
15. Попова С. Ю., Слащева А. В., Сімакова О. О., Пусікова О. А., Пшиннік В. О. Інноваційні підходи до моделювання бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 5. С. 151–155.
16. Луцяк В. В., Польова О. Л., Ставська Ю. В., Мостенська Т. Г. Управління бізнес-процесами в ГРС: навч. посібник. Вінниця : ВНАУ, 2019. 331 с.
17. Телець Ю. Система KPI: розробка та застосування показників бізнес-процесу. URL: <http://surl.li/deyowl>
18. Зіміна Г. Що таке KPI та як впровадити KPI на підприємстві. Частина 2. URL: <https://www.education.ua/blog/47907>
19. Optimize hotel management with relevant objectives and active KPI monitoring. URL: <http://surl.li/imlyad>
20. The Importance of KPIs in the Hospitality Industry. URL: <http://surl.li/xxdoai>
21. Elphick D. Hotel metrics: How to measure performance in the hotel industry. URL: <https://www.siteminder.com/r/hotel-metrics>
22. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л., Джгутаєвілі Н. М. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі: монографія. Харків : Видавель Іванченко І. С. 2021. 209 с.
23. EasyMS – Хмарна система управління готелем та хостелом. URL: <https://easymys.ua/ua>
24. Hotel Matrix. Аналітика готельного ринку. URL: <https://www.hotelmatrix.report>

REFERENCES:

1. Analiz rynku HoReCa v Ukraini [Analysis of the HoReCa market in Ukraine]. URL: <http://surl.li/oykzzu>. (in Ukrainian)
2. U 2023 rotsi turystychnyi biznes splatyv na 32% bilshе podatkiv [In 2023, the tourism business paid 32% more taxes]. URL: <http://surl.li/hbhkvl>. (in Ukrainian)
3. Lavrenenko, V. V. (2010). Kontseptsiia kliuchovykh pokaznykiv efektyvnosti (KPE) v upravlinni pidpriemstvamy [The concept of key performance indicators (KPIs) in enterprise management]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. 26–27. 151–156. (in Ukrainian)
4. Semenenko, Yu. (2023). Rol KRI ta OKR v efektyvnosti diialnosti kompanii [The role of KPIs and OKRs in the company's performance]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 6. 227–235. (in Ukrainian)
5. Tsalko, T. V. & Nevmerzhytska, S. M. (2019). Systema kliuchovykh pokaznykiv efektyvnosti yak zaporuka efektyvnoho upravlinnia biznes-protsesamy v kompanii. [A system of key performance indicators as a guarantee of effective management of business processes in the company]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. 6 (74). 160-167. (in Ukrainian)
6. Wannes, A. & Ghannouchi, S. (2019). KPI-Based Approach for Business Process Improvement. *Procedia Computer Science*. 164. 265–270.
7. Del Rio-Ortega, A., Resinas, M. & Ruiz-Cortes, A. (2009). Towards modelling and tracing key performance indicators in business processes. *Actas de los Talleres de las Jornadas de Ingeniería del Software y Bases de Datos*. 3 (3). 57–67.
8. Purwoko, H., Rubadi, K., Saksana, J. & Soehaditama, J. (2023). Key Performance Indicator: Concept, Implementation to Performance Management. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*. 2. 8. 3261–3268.
9. Danylenko, O. A. (2017). Vykorystannia kliuchovykh pokaznykiv diialnosti (KRI) v otsynsi protsesu upravlinnia personalom orhanizatsii [The usage of key performance indicators (KPIs) in the evaluation of the organization's personnel management process]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*. 2. 207–214. (in Ukrainian)
10. Dvulit, Z. P., Zarebnyy, A. S. & Tylypska, R. B. (2019). Human Resources Management Based on Key Performance Indicators (KPI). *Visnyk NU «Lvivska politekhnika»*. Seriia: Problemy ekonomiky ta upravlinnia. 3. 90–98.
11. Samoilenko, A. A. (2014). Osoblyvosti zastosuvannia KRI v systemi motyvatsii personalu na pidpriemstvi [Peculiarities of applying KPIs in the personnel motivation system at the enterprise]. *Efektivna ekonomika*. 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>. (in Ukrainian)

12. Kuklina, T. S. (2015). Rozrobka systemy kompleksnoi otsinky personalu hotelnogo pidpriemstva [Development of a system for comprehensive assessment of hotel staff]. *Efektivna ekonomika*. 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4292> (in Ukrainian).
13. Pohuda, N. V. (2021). Metody otsinky personalu na pidpriemstvakh turystychnoho ta hotelnogo biznesu [Methods of personnel evaluation in the tourism and hotel business]. *Infrastruktura rynku*. 58. 77–82. (in Ukrainian)
14. Cherniaiev, O. S., Ihnatenko, N. V. & Burdonos, L. I. (2023). Formuvannia i zastosuvannia systemy kliuchovykh pokaznykiv efektyvnosti diialnosti na pidpriemstvakh hotelnogo biznesu [Formation and application of a system of key performance indicators in the hotel business]. *Naukovi perspektyvy*. 2023. 1 (31). 394–404. (in Ukrainian)
15. Popova, S. Yu., Slashcheva, A. V., Simakova, O. O., Pusikova O. A. & Pshynnik, V. O. Innovatsiini pidkhody do modeliuvannia biznes-protsesiv pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva [Innovative approaches to modeling business processes of hotel and restaurant enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky»*. 5. 151–155. (in Ukrainian)
16. Lutsiak, V. V., Polova, O. L., Stavsk, Yu. V. & Mostenska T. H. (2019). *Upravlinnia biznes-protsesamy v HRS* [Business process management in HRB]. Vinnytsia: VNAU. (in Ukrainian)
17. Telets, Yu. Systema KRI: rozrobka ta zastosuvannia pokaznykiv biznes-protsesu [KPI system: development and application of business process indicators]. URL: <http://surl.li/deyowl> (in Ukrainian)
18. Zimina, H. Shcho take KRI ta yak vprovadyty KRI na pidpriemstvi. Chastyna 2 [What is KPI and how to implement KPI at the enterprise. Part 2]. URL: <https://www.education.ua/blog/47907> (in Ukrainian)
19. Optimize hotel management with relevant objectives and active KPI monitoring. URL: <http://surl.li/imlyad>
20. The Importance of KPIs in the Hospitality Industry. URL: <http://surl.li/xxdoai>
21. Elphick, D. Hotel metrics: How to measure performance in the hotel industry. URL: <https://www.siteminder.com/r/hotel-metrics>
22. EasyMS – Khmarna systema upravlinnia hotelem ta khostelom [EasyMS – Cloud-based hotel and hostel management system]. URL: <https://easymy.ua/ua> (in Ukrainian)
23. Hotel Matrix. Analitika hotelnogo rynku [Analytics of the hotel market]. URL: <https://www.hotelmatrix.report> (in Ukrainian)